

21

ERFOLGSFRAUEN

= 21 Karriere-Formeln





WESENTLICHES BESTIMMEN

Birgit Maria Weinländer

Machen Sie immer das Beste draus.

Unser Wunsch nach Perfektion scheitert immer dann, wenn wir versuchen, die Unvollkommenheit auszuklammern. Perfektionisten verdrängen die Realität ihrer eigenen Grenzen und Gefühle. Statt das Leben anzunehmen, statt sich Schwächen zuzugestehen und Erfolge zu genießen. Sie schneiden sich vom Leben ab.

Ich möchte Sie dazu aufrufen: Seien Sie perfekt - ohne den Anspruch auf Perfektion!

Es war einmal ein Wasserträger in Indien, der trug zwei Krüge. Einer der Krüge hatte einen Sprung und in ihm verblieb immer nur etwa die Hälfte des Wassers, wenn er am Haus ankam. Der Krug mit dem Sprung schämte sich dafür und sagt zu dem Wasserträger: „Ich möchte mich bei dir entschuldigen.“ „Aber wofür denn?“ „Ich war die ganze Zeit nicht in der Lage, das Wasser zu halten, so dass du durch mich immer nur die Hälfte Wasser nach Hause tragen konntest.“ Der Wasserträger antwortete: „Hast du die Wildblumen am Straßenrand gesehen? Ist dir aufgefallen, dass sie nur auf deiner Seite des Weges wachsen, nicht aber auf der, wo ich den anderen Krug trage? Ich wusste von Beginn an über deinen Sprung. Und so habe ich einige Wildblumensamen gesammelt und sie auf Deiner Seite des Weges verstreut. Bei

jedem Weg hast du sie gewässert. Und all diese Schönheit hast du geschaffen.“

Wer ich bin? Wasserträgerin in Indien? Wohl kaum. Eine Frau mit einer besonderen Blumenaffinität? Schon eher – aber auch deshalb habe ich diese kleine Geschichte nicht vorangestellt. Ich bin Interims Managerin, also in gewisser Weise so etwas ähnliches, wie ein Wasserkrug mit einem Riss ...

Ich begleite und leite für eine gewisse Zeit Projekte, bei denen es meist darum geht „Feuer zu löschen“ oder ein bestimmtes greifbares Ziel zu realisieren. Doch ist häufig vorher nicht genau bekannt, was in diesen Einsätzen noch alles aufgedeckt wird. So dass mit dem eigentlich definierten Ziel auch die Samenkörner auf dem Weg dahin Wasser erhalten und sich

hervorragende Synergie-Effekte erzielen lassen. Insofern ist der Fokus auf das Wesentliche auch in meinem Job nicht immer das, was man auf den ersten Blick als solches definieren würde.

Ich habe gelernt, sehr schnell Sachthemen zu erkennen und mir selbst und anderen hohe Ziele zu setzen, die ich dann auch erreiche. Wenn ich einen Auftrag annehme, dann muss ich mich selbstverständlich akribisch in die Abläufe einarbeiten. Mir selbst den Quereinsteigerduktus nehmen und mich zu einem Teil der Abläufe machen. Einerseits, denn Interim bedeutet mehr. Ich sehe es als Mengenlehre an: Es gibt zwei Kreise, das Unternehmen und meine Tätigkeit, und in der Schnittmenge verbinden wir uns zu einem „externen Innern“. Die vielzitierte Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Mitarbeiter

– ja – aber gleichzeitig doch den kritischen Blick von außen im Innen beibehalten. Das hört sich nun vielleicht komplizierter an, als es sich anfühlt. Es geht dabei schlichtweg um den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen unter dem Aspekt der Konsistenz, aber immer verbunden mit der nötigen und beizubehaltenden Flexibilität.

Dabei habe ich einen sehr hohen Anspruch an mich. Meine Kunden können sich auf mich verlassen und wissen, ich setze alles daran, perfekte Arbeit abzuliefern. Doch wäre der allein darauf verengte Blick wenig effizient. Im Gegenteil kann es doch auch mal wichtig sein, sich auf einen imaginären Balkon zu stellen und den Blick auf das Wesentliche zu suchen. Den man von diesem beschriebenen vergleichsweise unabhängigen „Außen“ haben kann. Der nicht zu verwechseln ist mit selektiver Wahrnehmung, sondern sich in dem beharrlichen Insistieren äußert – zum Punkt zu kommen. Das gelingt nicht immer, doch gelingt es in vielen Systemen viel zu häufig nicht. Wenn viel zu lange nachgeforscht wird, wenn man sich festbeißt am vermeintlich Erfolg versprechenden, wenn viel Geld in die Hand genommen und verbrannt wird.

Wo macht man weiter und wo nicht? Wo genau setzt man die Hebel an und wo sind vermeintliche „Risse“ im System oder meinem Zeitmanagement, eher genau die Strategien, die das Wesentliche kennzeichnen und damit das große Ganze „bewässern“? Dazwischen zu entscheiden, ist schon fast eine Kunst. Aber eben eine, die es zu lernen gilt. Sonst hätte ich das Thema nicht als Aushängeschild meines Beitrages gewählt. Und wie lerne ich das? Hier möchte ich zunächst eine Brücke schlagen zu einem auf den ersten Blick ganz anderen Thema: der Intuition!

*Intuition und Ratio
– ein perfektes Team*

Eine der wichtigsten Entdeckungen der letzten Jahre, war die Bedeutung der Gedanken für unsere Zukunft und damit auch für den Erfolg oder Misserfolg. Sie sind eben kein vages Nichts, nur weil sie nichts Haptisches an sich haben. Ganz im Gegenteil, sind Gedanken elektrische Impulse, die chemische Umschaltungen im Gehirn auslösen.

Man kann sie als messbare Schwingungen ausweisen und da Schwingungen Energie sind, sind Gedanken Energie. Und Bedenken ebenso.

Unsere Bedenken schränken uns in unserem Denken ein. Die Welt ist viel größer, dichter und bunter, als das, was wir vordergründig denken. Und den Zugang dazu und damit letztlich zu dem, was wir uns als Erfolg wünschen, quasi die Trittleiter über unsere Bedenken hinweg, finden wir häufig über unsere Intuition. Das harte Wirtschaftsleben ist an der Stelle fast wie Kunst. Beides braucht eine Imagination, die sich an der Realität messen lassen muss, aber eben auch - Intuition.

Die personifizierte Realität sind Vorgesetzte und Führungskräfte, die Geschäftsführung oder der Vorstand. Wie glücklich kann man sich schätzen, wenn Ideen und Konzeptionen, die auf den ersten Blick sehr ambitioniert und die eingeschlagenen Wege neu sind, von jenen nicht direkt in Bausch und Bogen verdammt und abgelehnt werden.

Doch Intuition und Ratio, Leidenschaft und Vernunft, Emotion und Kognition – soll-

ten natürlich nie jeweils isoliert herangezogen werden, sondern möglichst immer ein Paar bilden. Denn sie sind gemeinsam unschlagbar! Erst wenn sich das eine mit dem anderen verbindet, wird der Blick darauf frei, was in der Situation als Nächstes angebracht erscheint:

Eine intuitive Herangehensweise, ich nenne das, aus dem Bauchhira heraus, bringt uns auf den Weg erkenntnisgesteuerte Ergebnisse überhaupt erst zu initiieren oder abzurufen. Diese lassen uns dann vielfach einen Handlungsplan entwerfen, bei dem mehrere Alternativen spontan und leidenschaftlich aufgelistet, doch im Nachgang rational abgewogen werden. So geht nichts verloren. Damit wird emotionales Verhalten in vernunftgesteuerte Aktionen überführt. Die Konsequenzen eklatanter Fehlbewertungen oder dem überschnellen, unvorsichtigen Sprung ins kalte Wasser, werden damit abgefedert.

*Pareto
– von 0 auf 80 in
20 Sekunden*

Soweit zur Intuition, doch gibt es natürlich auch wissenschaftliche Ansätze, die mein Erfolgsmodell gut abbilden. Zeitdieben hilft beispielsweise das Pareto-Modell. Es beschreibt das Phänomen, dass lediglich 20 Prozent des Arbeitseinsatzes 80 Prozent des Ergebnisses bringen. Mit anderen Worten: Nur ein Bruchteil Ihrer Anstrengungen sind für die wesentlichen Anteile Ihres persönlichen Erfolges verantwortlich. Und in dem Rahmen streben wir immerzu nach Ausgleich. In jedem System, ob es sich um uns selbst, unsere Freundschaften, Familien, die Wirtschaft, und da um individuelle Arbeitsverhältnisse, handelt. Sogar beim Wetter und gewissen Klimaphänomenen kann man dies beobachten. Aber es kommt nur selten zu diesem 50 : 50 – Ausgleich. Ganz im Gegenteil sehen wir uns immer wieder gewissen Konzentrationen gegenüber, also einigen wenigen Punkten, die einen überproportional großen Einfluss auf das Gesamtsystem haben. Die unser Gleichgewicht tangieren und

gefährden. Diese „Triggerpunkte“ zunächst einmal zu akzeptieren – hilft. Was natürlich nicht ins andere Extrem führen darf, sich mit Schwachstellen, die wie Energiefresser funktionieren, abzufinden.

Beispielhaft seien da Vorgesetzte erwähnt, denen man es nie Recht machen kann. Kennen Sie das? Sie, als Mitarbeiter, liefern im Rahmen der vorgegebenen Parameter insgesamt mehr als gute Arbeit ab. Doch Sie haben einen Chef, dem das nicht genügt. Dem im Gegenteil ein kleiner Punkt genügt, um ein riesiges Fass aufzumachen, à la: *Nichts klappt! Ständig geht was schief. Wenn ich nicht alles selbst mache, dann ...* u.s.w. Und ganz genau dann kommt es darauf an, wie Sie damit umgehen. Lassen Sie sich von diesem ungerechten Maulhelden in Ihrem Selbstbewusstsein erschüttern? Und zweifeln Sie jetzt tatsächlich an Ihrer gesamten Arbeitsleistung, was sich im Extremfall entsprechend negativ auswirkt? Oder können Sie sich sagen: *Ja, an der Stelle ist mir etwas aus dem Ruder gelaufen. Das hätte nicht passieren dürfen und ich werde meine Lehre daraus ziehen. Weiter geht's!*

Ich wünsche Ihnen Letzteres! Ihren Chef werden Sie vermutlich nicht mehr ändern können. Es gibt Menschen, gerade in führenden Positionen, die benötigen das permanente Gefühl, alles im Griff zu haben, und die werden durch die kleinsten Fehler derart in sich selbst verunsichert, dass sie dies direkt weitergeben müssen. Ohne entsprechende Reflexion. Diese Menschen suchen die Fehler förmlich, statt den Fokus auf die Stärken zu legen. Und insofern werden sie auch immer etwas finden! Ich möchte Sie um einen anderen Fokus bitten, denn entsprechend bringt uns die Erkenntnis des Pareto-Modells auch nicht nur ein Aha-Erlebnis, sondern weiter.

Richten Sie Ihren Blick darauf zu erkennen, welche Ihrer Tätigkeiten zu den 20 Prozent gehören, die den meisten Erfolg bringen und räumen Sie diesen Tätigkeiten dann Vorrang ein. Das mag zunächst mal unlogisch klingen, da wir das nach dem Prinzip doch schon automatisch tun? Nein, nichts geschieht automatisch. Pareto ist ein statistisches Modell. Es greift auf Erfahrungen zurück, nicht auf Selbstverständlichkeiten.

Es gilt also, die Quintessenz der Erkenntnisse der Masse für sich zu nutzen und einzuüben. Herauszufiltern, welche Tätigkeiten eigentlich überflüssig sind und die dann einzuschränken. Und natürlich gehört zu dem Priorisieren auch, mal „nein“ zu sagen.

Wenn es also bei der 80-20-Regel darum geht, sich auf die effizienten 20 Prozent zu konzentrieren, um seine Produktivität zu verbessern, so dürfen Sie nun aber nicht denken, dass die restlichen 80 Prozent generell verzichtbar wären. In jedem Bereich gibt es Aufgaben, die erledigt werden müssen, jedoch nicht sonderlich produktiv sind: E-Mails beantworten zum Beispiel. Darauf sollte man wohl kaum verzichten.

Doch macht es durchaus Sinn, sich die andere Seite der 20 Prozent Medaille auch mal genauer anzusehen, denn darunter fallen vielleicht bei Ihnen ebenso die Art Zeitkiller, wie reiner „Smalltalk – und ich stecke mein Territorium ab – Meetings“, unstrukturierte Chefs, die Kamikaze-Anweisungen geben oder Kollegen, die in ihrem Selbstdarstellungspool baden. Diese 20 Prozent kennen, bedeutet ihnen den entsprechenden Raum zu

geben – oder eben zu entziehen. Was zählt, sind letztlich die anderen wesentlichen 80 Prozent voller Leidenschaft, mit denen Sie Ihre Ziele und Projekte von 0 auf 80 in 20 Sekunden auf die Straße bringen, indem Sie sie geradewegs ins Visier nehmen. Apropos geradewegs ...

*Der Weg ist das Ziel –
Konfuzius lässt grüßen*

Begleiten Sie mich an einen langen Sandstrand, irgendwo an der Nord- oder Ostseeküste und machen Sie mit mir einen Spaziergang. Es ist Frühling oder Herbst – jedenfalls keine Hochsaison – und der Strand ist so gut wie menschenleer. Wir gehen nicht direkt am Wasser, sondern etwas oberhalb, im noch von der letzten Flut durchfeuchteten Sand. Und was tun wir, während wir uns unterhalten? Wir hinterlassen Spuren. Schritte, ob auf Waldboden oder geteerter Straße, sind sonst nicht wiedererkennbar. Aber die am Strand gesetzten Fußstapfen wirken wie Stempel, die wir unserem Weg aufdrücken. Und das – passt zu mir.

Richtig interessant wird es allerdings erst auf dem Rückweg. Als Kind habe ich immer versucht, dabei die selbst ausgetretenen Spuren wieder zu treffen und so wirklich exakt den gleichen Weg zurückzunehmen. Da sich dies, wenn man nicht rückwärts laufen will, nur seitenverkehrt gestalten lässt, ist es zumindest anstrengend. Aber nicht nur deshalb eine Spaßbremse, denn: Auch wenn man noch so vehement behauptet geraden Schrittes gegangen zu sein, so hat man doch Wellenlinien zurückgelassen! Ich gebe zu, das mag daran liegen, im Sand wegzurutschen – aber ich behaupte, dass man auch auf normalen und sogar asphaltierten Wegen, wenn überhaupt, dann nur sehr schwer und unter absoluter Konzentration, kerzengeradeaus gehen kann. Was nicht daran hindert trotzdem doch immer wieder anzukommen.

Sei authentisch und geradlinig. Das war das Motto, unter dem ich meine berufliche Welt eroberte. Und gelingt zumindest letzteres auch nicht immer, so bleibt es wichtig das Wesentliche nicht aus dem Blick zu verlieren. Den müssen Sie für sich ganz individuell herausfinden. So schloss ich beispiels-

weise von Anfang an einen geradlinigen Nichtangriffspakt mit langatmigen und nervigen Diskussionen, indem ich sie von vorne herein aus meiner Verhandlungstaktik ausschloss.

Meetings standen für mich immer schon viel zu häufig unter dem Motto: meet & greet. Natürlich weiß ich, ein gewisser Anteil Smalltalk gehört nicht nur dazu, sondern ist wichtig. Um einen Einstieg zu finden, nicht nur thematisch, sondern auch klimatisch. Aber im Ganzen betrachtet, sehe ich die wertvolle Zeit, die dabei verloren geht, von Holz auf Stock zu kommen, ohne dabei wirklich etwas zu sagen. Und durch diejenigen, die sich einfach nur gerne selbst reden hören. Was nerven mich diese Plaudertaschen der Colleur: „Ich bin ein Star und ihr dürft mir huldigen.“

Es können sich durchaus viele sachdienliche Hinweise in diesen Plauderrunden verstecken und dem offenbaren, der die Ohren groß und spitz macht. Das kommt immer auf den Einzelfall an. Aber ich vertrete heute insgesamt mehr denn je die Ansicht: Verhandlungen von Anfang an meinen Stempel aufzudrücken ist zielführen-

der. Ein guter Freund gab mir diesbezüglich den Spitznamen: Black & Decker, weil er immer schmunzeln musste, wenn ich in Besprechungen die Sachthemen oder Probleme an die „Wand gebohrt“ habe – oder in die Köpfe der Teilnehmer.

Sie verstehen meinen ganzheitlichen Ansatz? Das Berufsleben definiert sich über vieles, aber nicht unbedingt über immer schnurgerade Wege. Was nicht heißt, die Verhandlungsziele nicht klar im Fokus zu haben. Ihren Weg gehend, kann auch schon mal kurzfristig um- oder gar weggehend, also nicht immer nur stringent „darauf zu“, bedeuten. Nicht ziel- und rastlos drauflos laufen – denn das erschöpft im nassen Sand, sondern auch mal innehalten und abwägen – den Tanz der Wellen am Horizont beobachten – und ansonsten gleichmäßigen Ganges kontinuierlich mit jedem Schritt Fuß fassen. Das hält hellwach und erhält den Blick auf das Wesentliche, gibt mehr Kraft als es kostet und trägt mich in die 20 Prozent Quote.

Noch auf ein Wort

Man braucht nicht unbedingt Leidenschaft für die Arbeit, ja, man könnte sogar die These vertreten, dass viele Probleme im Arbeitsleben sogar von Leidenschaft verursacht werden, doch das wird das Thema meiner nächsten Geschichte sein, aber: man braucht Leidenschaft! für irgendwas. Und die Arbeit nimmt – ja stiehlt – einem die Zeit dafür.

Wer also seine Leidenschaft in der Arbeit findet, in ihr leidenschaftlich aufgeht, hat daher einen hedonistischen Effizienzvorsprung, weil er für seine Leidenschaft bezahlt wird, während andere unter Umständen dafür zahlen müssen.

Aber Achtung: Ich erlebe häufig so etwas wie eine kollektiv-maniale Glorifizierung von Arbeit. Das kann Schaden anrichten. Denn dies suggeriert, dass jemand, der sich im Arbeitsleben mit weniger als dem makellosen Glück zufriedengeben muss, schon von vornherein versagt hat. Da geht es dann nicht mehr darum, etwas aus subjektivem Empfinden heraus ändern zu wollen, sondern aufgrund eines latent vorhandenen gesell-

schaftlichen Drucks. Ich sehe da eine ambivalente, weil sich überschneidende Entwicklung der unterschiedlichen Generationen: Während der sogenannten Generation X noch das Image der verbissenen Kämpfer anhaftet, die alles mit zusammengebissenen Zähne durchstehen, das Wort Stress zum Alltag und fast schon gutem Ton gehört – wer ihn nicht hat, arbeitet nicht genug! – sucht die sich langsam etablierende Altersklasse der Generation Y ihr Heil im genauen Gegenteil. Und bleibt damit nicht in irgendeinem Trend stecken, sondern steckt Arbeitswelt, wie Führungsetagen mit diesem Gedankengut an.

Mittlerweile scheint das Wort Stress geächtet und Anspruchsdanken auch schon auf dem Index zu stehen. Die Herausforderungen des Jobs müssen immerzu eingebettet sein in einen Work-Life-Balance-Flow, der uns durchs Arbeitsleben schweben lässt.

Ist das realistisch? Nein, natürlich nicht. Das Ziel mag ja lobenswert sein, doch ist es nicht erreichbar, setzen wir uns damit nur auf andere Weise unter Druck. Mehr noch als mit dem Streben nach Erfolg, ist es das Streben nach dem „Wolle-Wol-

le-weich-Erfolg“, der letztlich in die dadurch bedingte grassierende Unzufriedenheit mündet.

Alles, was sich nur in reinem Kopfkino erschöpft, wirkt destruktiv. Nichts gegen die Vorstellungskraft, dass Sie Ihren Job mit einer Leidenschaft ausüben, die Sie schon fast glückstrunken besinnungslos macht und wenn ein Banker aussteigt, um künftig Brautsträuße zu binden, dann freue ich mich mit ihm. Aber ich bin zu sehr Realistin, um nicht zu wissen, dass das nicht die Normalität abbildet. Denn wäre die totale und absolute Selbstverwirklichung eines jeden Berufstätigen die universale Messlatte, zerbräche die Mehrheit daran jeden Tag aufs Neue.

Erfüllung kann das Leben in vielen Bereichen bieten. Und Freunde, Familie und Freizeit werden doch dadurch nicht weniger wertvoll, dass sie mir die ausgleichende Balance bieten, die ich im Beruf nicht finde. Dafür verdiene ich mit meiner Arbeit Geld. Auch eine Form der ausgleichenden Balance und dem Blick fürs Wesentliche. Das ist der Normalfall, und kein Leben läuft schief, wenn es so läuft.

Es geht also nicht darum den Druck mittels oktroyierter Standards sogar noch zu erhöhen. Stattdessen geht es einerseits um die Fähigkeit zur Selbstregulation. Das heißt, aus den zur Verfügung stehenden Mitteln – der inneren Einstellung, kombiniert mit den eigenen Fähigkeiten, den Bedingungen und der Beschaffenheit der Außenwelt – das dem eigenen Maßstab entsprechende Bestmögliche zu machen. Und andererseits darum, dies in sein Innerstes zu integrieren, so dass Sie eins werden mit sich – mit sich im Wesentlichen im Reinen sind und bleiben. Sie allein legen die Definition für Ihren Erfolg fest, ich kann Ihnen hier nur ein wenig von dem erzählen, was ich in zwei Jahrzehnten gelernt habe. Doch ist es sehr viel wichtiger, wie Sie für sich persönlich Erfolg und Misserfolg definieren. Es zu thematisieren und sich dieses Buch gekauft zu haben, sind schon mal ein paar sinnvolle Ansätze, ganz genau Maß zu nehmen und dann Ihrem Nukleus entsprechend das Maß aller Dinge zu werden. Dafür wünsche ich Ihnen alles Gute.

Meine Erfolgsformel

80% EFFIZIENTE STRATEGIEN
+ 20% MUT ZUR LÜCKE

= 100% Erfolg